

Veränderungsmanagement

# Kulturentwicklung ist messbar

Nach einer Mitarbeiterbefragung im Jahr 2010 und folgendem intensiven Entwicklungsprozess hat die Volks- und Raiffeisenbank Wismar 2013 eine Wiederholungsmessung durchgeführt. Der Erfolg lässt sich klar erkennen und nachvollziehen.

Janine Adam und Matthias Lanig

Im Jahr 2010 war es für das Institut wichtig, sich ein Feedback der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuholen. Eine Mitarbeiterbefragung sollte zeigen, wo die Bank nach Optimierungen, Projekten zur Vertriebsausrichtung und Umorganisationen auf Ihrem Weg, Nummer eins in Mitarbeiteridentifikation und -qualität zu werden, in der Wahrnehmung der Mitarbeiter stand (siehe auch BI 6/ 2011, Seite 58).

Im vergangenen Jahr hat die Bank eine erneute Mitarbeiterbefragung durchgeführt und erkannt, dass sie sich in den knapp drei Jahren deutlich weiterentwickelt hat. Eine ganz besondere Rahmenbedingung für die Durchführung: Die Befragung fiel in die Zeit, in der das Institut bei seinen Mitarbeitern die Fusion mit einer Nachbargenossenschaft ankündigte.

Die erste Ergebnispräsentation für Vorstand, Personalbereich und Führungskräfte war von gemischten Gefühlen begleitet. Einerseits hoffte man selbstverständlich, erste Erfolge bei den umgesetzten Maßnahmen zu erkennen. Andererseits bestand die Unsicherheit, wie sich die Fusionsankündigung auf die Ergebnisse auswirken würde.

### Deutliche Entwicklung erkennbar

Die Ergebnisse zeigten über die Befragungsthemen hinweg eine sehr positive Entwicklung – und damit eine „Rendite“ auf die In-

vestition in die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur (siehe Abbildung 1). „Die Mitarbeiter haben einiges an Herzblut und Energie in diesen Prozess investiert, deshalb tut es gut, so ein tolles Ergebnis erzielt zu haben“, fasste der Personalvorstand Uwe Gutzmann die Meinungen und Eindrücke zum Ergebnis schließlich bei der zweiten Präsentation im Rahmen einer Mitarbeiterversammlung zusammen.

„Tolles Ergebnis“ heißt dabei auf Ebene der einzelnen Befragungsaussagen:

- Bereichsübergreifende Kommunikation und Zusammenarbeit haben sich aus Sicht der Mitarbeiter deutlich weiterentwickelt.
- Service- und Betreuungsqualität für die Kunden haben sich nach Meinung der Mitarbeiter positiv entwickelt – etwas kritischer als im Jahr 2010 schätzen sie die Betreuungskonzepte und den Umgang mit Innovationen ein.
- Die Mitarbeiter nehmen insgesamt besseres Betriebs-

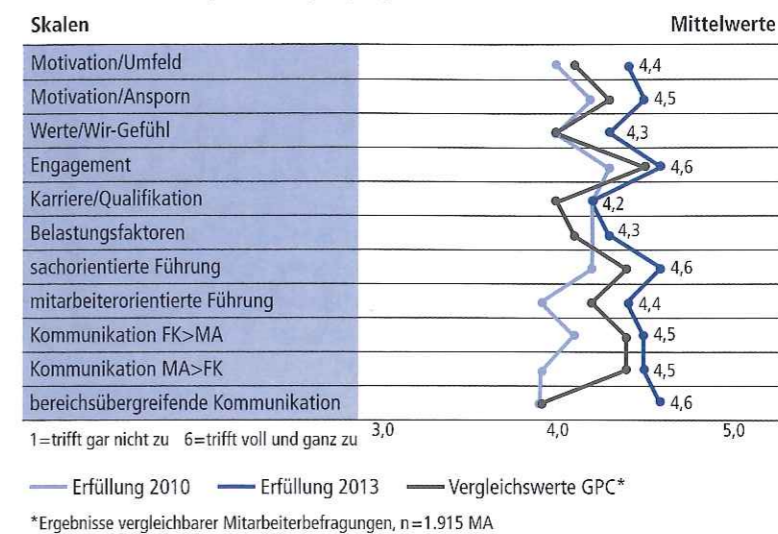
klima in der Bank wahr – dies spiegelt sich spürbar in höherer Motivation und Arbeitszufriedenheit wider.

- Der Entwicklungsprozess „kommt an“: Die Mitarbeiter erleben in deutlich höherem Maße, dass sie an der Entwicklung der Bank aktiv mitwirken können.
- „Führung“ wird von den Mitarbeitern intensiver und positiver wahrgenommen: mehr Rückmeldung, klarere Anforderungen, aber auch mehr Wertschätzung sind spürbar.
- Intrinsische Motivation zu erleben (Bedeutung der Aufgabe, Wissen um die Auswirkungen des eigenen Tuns etc.) ist aus Mitarbeitersicht signifikant wichtiger geworden.
- Die Bewertungen zu den Themenbereichen der Arbeitszufriedenheit zeigen deutlich weniger Spreizung zwischen den Bewertungen von Markt- und Betriebsbereichen.
- Ihre persönlichen Entwicklungsperspektiven in der Bank nehmen die Mitarbeiter positiver wahr – zeigen sich allerdings weiterhin skeptisch, ob die Aus- und Weiterbildungssystematik für die Gesamtbank den Zukunftsanforderungen genügt.

In einem Rückblick auf den begonnenen Prozess wird deutlich, dass diese positive Entwicklung keine Selbstverständlichkeit war. Sie ist das Ergebnis intensiver Arbeit.

Die Präsentationen der Befragungsergebnisse aus dem Jahr 2010 nutzte das Institut, um alle Ebenen gleichberechtigt in den Entwicklungsprozess einzubinden. Dabei gelang auf Basis des ganzheitlichen Tools com.mit ein Veränderungsprozess, der klassisch mit Veränderungszielen begann und sich anhand konkreter Maßnahmen fortsetzte, die aufgrund der breiten Integration von Mitarbeitern und der Mitwirkung von Führungskräften und des Betriebsrats akzeptiert waren (siehe Abbildung 2).

Abb. 1: Entwicklung der Befragungsergebnisse auf Skalenebene



### Mit dem Erfolg umgehen

„Den Umgang mit Optimierungsansätzen können wir gut – jetzt müssen wir zeigen, dass wir auch mit so einem Erfolg umgehen können“, war die nicht ganz ernst gemeinte Interpretation der Führungskräfte nach der Ergebnispräsentation. Denn es zeigte sich, dass die Führungsmannschaft gut in Übung war, schnell die auch in diesem Ergebnis befindlichen Optimierungsansätze aufzugreifen.

Auch hier wird die Bank ihre Entwicklung fortsetzen. Nächster Schritt: Führungskräfte und Mitarbeiter reflektieren die positive Entwicklung gemeinsam mit ihren Mitarbeitern und leiten ab, welche Erkenntnisse oder Lerneffekte für die weitere Bankentwicklung mitgenommen werden können. Im Fokus steht dabei, die Erkenntnisse und Lernerfolge aus diesem (Kultur-)Prozess nun auch zu nutzen, um die anstehende Fusion zum Erfolg zu führen. ■

Abb. 2: Com.mit-Prozess

| Schritte im Veränderungsprozess   | Umgesetzte Ergebnisse und Wirkungen (Beispiele, auszugsweise)  |
|---|--|
| Mitarbeiter in die Erarbeitung von Veränderungsimpulsen und deren Umsetzung integrieren (com.mit-Konzept) | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ mehr Transparenz in der Zielfindung und -ableitung</li> <li>▶ Einführung einer Mitarbeiter-Kundenbetreuung</li> <li>▶ Initiierung Vorschlagswesen</li> <li>▶ abgestimmte „Spielregeln“ bei Prozessveränderungen</li> <li>▶ mehr organisierter Informationsaustausch über die Bereiche hinweg in Teamsitzungen</li> </ul>  |
| Review- und Informationsveranstaltungen zu den erarbeiteten Maßnahmen und zu den Umsetzungsständen        | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ intensiver Dialog Vorstand/Führungskräfte/Mitarbeiter zum Stand der Veränderungsimpulse</li> <li>▶ Vertiefung insbesondere derjenigen Vorschläge, bei denen System- und Wirkungskonflikte auftraten (z. B. „Erweiterte Kompetenzregelungen bei Vertriebsmitarbeitern“)</li> <li>▶ Positionierung des Betriebsrates als „Treiber“ und „Kommunikator“ in diesem Prozess</li> </ul>  |
| Weiterentwicklung von Führungsverständnis und Führungskultur  | <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ intensive Auseinandersetzung mit den Befragungsteilergebnissen „Führung“ und Auseinandersetzung mit den im com.mit-Prozess erarbeiteten Maßnahmevorschlägen</li> <li>▶ Diskussion über Anforderungen (i. S. Fähigkeiten/Verhalten) an die geführten Mitarbeiterfunktionen und Dokumentation in Anforderungsprofilen</li> <li>▶ Überarbeitung des Personalentwicklungsgesprächs und gemeinsame Vertiefung des damit verbundenen Führungsprozesses</li> </ul> |



Janine Adam ist Personalleiterin bei der Volks- und Raiffeisenbank eG, Wismar.  
E-Mail: janine.adam@vr-bank-wismar.de



Matthias Lanig ist Diplom-Betriebswirt (FH) und Prokurist bei der GenoPersonalConsult GmbH.  
E-Mail: matthias.lanig@gpconsult.de